

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS DE ADAPTACIÓN DEL
CAMBIO EN EMPRESAS DE INTERVENTORIA**

TRABAJO DE GRADO

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTIÓN HUMANA
BOGOTÁ D.C. MAYO DE 2020**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS DE ADAPTACIÓN DEL
CAMBIO EN EMPRESAS DE INTERVENTORIA**

TRABAJO DE GRADO

**Ps. JAIME FERRO
ASESOR**

Sonia Lucia Castañeda Bohn (425851)

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
CURSO DE ESPECIAL INTERÉS MANAGEMENT DE GESTIÓN HUMANA
BOGOTÁ D.C. MAYO DE 2020**



La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Sin Obras Derivadas — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

“Las opiniones expresadas en este trabajo son responsabilidad de los autores; la Facultad de Psicología de la Universidad Católica de Colombia ha verificado el cumplimiento de las condiciones mínimas de rigor científico y de manejo ético.”

(Artículo 65 Reglamento Interno)

Agradecimientos

Agradecida con la vida por darme la oportunidad de culminar mi estudio de pregrado.

A la Universidad Católica de Colombia por su acompañamiento y compromiso en mi formación humana y profesional en psicología

A todos nuestros profesores en especial a mi asesor Jaime Ferro quien estuvo en mi acompañamiento de trabajo de grado y compartió sus conocimientos para ayudarme a crecer como profesional

Dedicatoria

A las personas que me acompañaron
en este proceso y me alentaron
a sacarlo día tras día
Al ser más importante
que me acompaña siempre
desde el cielo

Tabla de contenido

Resumen, 10

Justificación, 11

Marco Teórico, 13

Objetivo General, 27

Objetivos Específicos, 28

Estudio del Mercado, 28

- Objetivo general del estudio de mercado
- Objetivos específicos del estudio de mercado
- Descripción del producto
- Nombre, logo
- Producto básico
- Producto real
- Producto ampliado
- Clientes – segmentación
- Mercado potencial
- Mercado meta
- Mercado objetivo
- Competencia
- Directa
- Sucedánea
- Análisis DOFA
- Canal de distribución

Presupuesto, 38

Resultados, 41

Discusión, 56

Conclusiones, 56

Referencias, 58

Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis DOFA, 36

Tabla 2. Presupuesto, 37

Tabla 3. Taller primera sesión, 41

Tabla 4. Taller segunda sesión, 42

Tabla 5. Taller tercera sesión, 42

Lista de Figuras

- Figura 1. Cantidad de interventorías a nivel nacional, 31
- Figura 2. Descripción de los mercados, 32
- Figura 3. Descripción de competencia directa y sucedánea, 33
- Figura 4. Diapositiva 1, Sesión 1 – Presentación del Taller
- Figura 5. Diapositiva 2, Sesión 1 – Positive Talent
- Figura 6. Diapositiva 3, Sesión 1 – ¿Cómo hacerlo?
- Figura 7. Diapositiva 4, Sesión 1 – Adaptabilidad al cambio
- Figura 8. Diapositiva 5, Sesión 1 – ¿Qué es la adaptabilidad al cambio?
- Figura 9. Diapositiva 6, Sesión 1 – Resistencia al cambio
- Figura 10. Diapositiva 7, Sesión 1 – Modelo de Kurt Lewin
- Figura 11 Diapositiva 8, Sesión 1 – Beneficios de adaptabilidad al cambio
- Figura 12 Diapositiva 9, Sesión 1 – Plan de acción
- Figura 13. Diapositiva 10, Sesión 2 – Resiliencia
- Figura 14. Diapositiva 11, Sesión 2 – De donde viene la Resiliencia
- Figura 15. Diapositiva 12, Sesión 2 – Resiliencia en el trabajo
- Figura 16. Diapositiva 13, Sesión 2 – Resiliencia en el trabajo
- Figura 17. Diapositiva 14, Sesión 2 – Resiliencia Video
- Figura 18. Diapositiva 15, Sesión 2 – Comunicación Asertiva
- Figura 19. Diapositiva 16, Sesión 2 – ¿Cómo comunicarte asertivamente?
- Figura 20. Diapositiva 17, Sesión 2 – Cómo comunicarte asertivamente, video
- Figura 21. Diapositiva 18, Sesión 2 – Actividad comunicación asertiva
- Figura 22. Diapositiva 19, Sesión 3 – Resolución de conflictos
- Figura 23. Diapositiva 20, Sesión 3 – Resolución de conflictos, video
- Figura 24. Diapositiva 21, Sesión 3 – Tipos de conflictos
- Figura 25. Diapositiva 22, Sesión 3 – Resolución de conflictos laborales
- Figura 26. Diapositiva 23, Sesión 3 – Tolerancia y Respeto

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS DE ADAPTACIÓN DEL CAMBIO EN EMPRESAS DE INTERVENTORIA

Resumen

El objetivo del presente trabajo fue diseñar un programa de capacitación dirigida a los colaboradores de las empresas de interventoría de la ciudad de Bogotá en desarrollo de competencias de adaptación al cambio de adaptación con el propósito de brindar a las personas herramientas para responder de forma efectiva a las demandas producidos en el entorno laboral; para el diseño del programa es una capacitación que consta de tres sesiones de cuatro horas cada sesión. Durante el desarrollo del programa se realizan actividades, trabajos individuales y en grupo para que los colaboradores identifiquen las herramientas que más pueden hacer uso.

Palabras clave: Adaptabilidad al cambio, competencias, herramientas

Justificación

Dentro de las organizaciones el capital humano constituye el principal activo en el factor productividad, por ello, es de suma importancia, que una empresa prestadora de cualquier servicio o producto, se fortalezca el desarrollo humano y personal de los colaboradores, ya que esto incide directamente en sus comportamiento y rendimiento dentro de la organización, influyendo a su vez en la calidad y optimización de los servicios o productos que se brindan. Por esto, si se logra fortalecer y desarrollar competencias en el personal, este se motivará y aportará elementos adicionales para la eficiencia de su proyecto laboral, formando así el pilar fundamental de una organización exitosa y sustentada en sus logros.

Partiendo de los aspectos claves descritos anteriormente, constituyen el pie de fuerza dentro de la organización en pro del alcance óptimo en niveles de competitividad, siendo estos la esencia y fundamento de los nuevos enfoques de la gestión humana. Por tanto, la esencia de la fuerza laboral parte de la dirección de poder en las distintas áreas de la organización, la cual se debe fundamentar en la confianza y el respeto. A partir de estos comportamientos se crea un ambiente laboral que facilita o inhibe el cumplimiento de nuestros colaboradores. Tales argumentos nos dirigen automáticamente a enfocar el tema de la capacitación como uno de los elementos bases para mantener, modificar o cambiar las conductas y comportamientos de los colaboradores dentro de las organizaciones, direccionado a la optimización de los servicios de asesoría y consultoría empresarial. En tal sentido se plantea en el presente programa de capacitación, desarrollar las competencias adecuadas al momento de afrontar cualquier cambio en el ámbito laboral, por tal motivo este trabajo está dirigido a la creación de un programa de capacitación en el desarrollo de competencias encaminadas en la **adaptabilidad del cambio** dentro de la ejecución de

proyectos en firmas interventoras, potenciando así principalmente el desarrollo humano en el ámbito laboral y su bienestar.

Estrategias de capacitación para el desarrollo de competencias dirigido al desarrollo humano

Las organizaciones hoy en día desean ser más productivas, buscando siempre estar en la competencia del mercado, procurando mejorar sus procesos y que estos se lleven a cabo por personal idóneo para lograr los resultados esperados, cumpliendo la misión y visión propuestas. Las empresas invierten en los trabajadores al momento de seleccionarlos, contratarlos y capacitarlos, sin embargo, es importante conocer el potencial de cada persona, por eso las organizaciones deben invertir en el capital humano para estimular a los colaboradores, satisfaciendo sus necesidades y expectativas de crecimiento laboral y personal (Cota & Martínez, 2017)

En las décadas anteriores la mayoría de las organizaciones veían las **capacitaciones** como procesos costosos y poco funcionales para estas, como lo menciona Calderón (2007 citado por Cota & Martínez 2017), la capacitación se establece como la respuesta a la falta de personal calificado, al creciente y acelerado proceso de los cambios organizacionales, a la necesidad de contar con personal preparado y al imperante reto que tiene el hombre como tal y ser social. La importancia de formar y capacitar a las personas es indispensable para que estas puedan desempeñar sus labores incrementando la posibilidad de ascenso y mejor retribución económica. De esta manera el empleado puede tener un mejor nivel de vida personal y familiar contando con estabilidad económica y laboral.

Aunque las capacitaciones están dirigidas a mejorar los procesos productivos de las organizaciones es importante resaltar sus beneficios en la vida del trabajador, como lo señala Chiavenato (2007), “La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo,

aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” de este modo se explica **cómo las capacitaciones pueden tener importantes efectos en el desarrollo social del colaborador.**

De esta manera Rodríguez (2005) propone los beneficios de la capacitación de la siguiente manera:

- Ayuda a la organización, conduce a una mayor rentabilidad y fomenta actitudes hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Ayuda al individuo, da lugar a que el trabajador interiorice y ponga en prácticas las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- Ayuda a las relaciones en el grupo de trabajo, fomenta la cohesión en los grupos de trabajo mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos.

Con base a dichos beneficios, está la clave de mejora en la administración de los recursos humanos, ya que una óptima administración genera un plus en el sentido que potencia un ambiente de trabajo atractivo y así lograr la retención de talento y obtener una alta motivación en su desarrollo personal y un excelente rendimiento en sus funciones laborales. Según Maturana (2002; citado por Hernández & Nava 2009), indica que: Las empresas hoy en día son consideradas “como sujetos que aprenden, y que lo hacen para poder evolucionar, adecuarse y responder a las exigencias de un entorno cultural caracterizado por la inestabilidad, la virtualidad y la multiplicidad de

expectativas, que demanda de ellas una extraordinaria destreza adaptativa” (p.165). Por tanto, las empresas sin importar su tamaño, la conforma un capital humano engranado encaminado hacia el objetivo del desarrollo de aptitudes, actitudes, destrezas y conocimientos, esto con el fin de lograr una productividad que con lleve al éxito de la empresa (Hernández & Nava ,2009).

En relación a la economía global, se le está brindando una relevancia en la importancia a temas formativos del empleado, en relación a la potenciación del conocimiento, la inteligencia y la capacitación de los mismos. La globalización ha ocasionado una necesidad pilar de innovación y de herramientas para la competitividad de las empresas, para alcanzar dicha estancia es necesario un aporte intelectual de todos y cada uno de los miembros que componen la organización. En vista de dichos avances, es de vital importancia estar actualizados a nivel tecnológico, de nuevas investigaciones, procesos, nuevas formas de maximizar la productividad organizacional y demás factores que conllevan a la empresa a un estado de auto sostenibilidad, todo esto gracias al desarrollo del personal (Jamaica, 2015).

Un factor gratificante en la organización brindado por la apropiada implementación de la capacitación se evidencia en su plan estratégico en el que destacan Pardo y Díaz (2014):

Existen empresas que han llevado a cabo estos procesos con éxito ya que han centrado su estrategia de cambio en el fortalecimiento, desarrollo y gestión de su capital humano, mediante el empoderamiento de procesos, manejan comunicaciones claras y transparentes, establecen objetivos y metas de cambio,

permiten la participación de los colaboradores en la implementación y el fortalecimiento del cambio; así como emplea estrategias efectivas de gestión de personal que faciliten este proceso (p.40).

Por tanto, es indispensable como señala Hernández (2004) “La gestión humana en las organizaciones tiene un papel importante en cuanto que debe integrar y a la vez ser catalizador de ese juego de intereses y motivaciones, debe preocuparse por demostrar que se puede construir ventaja competitiva sostenible a partir de las personas, pero también requiere ser consciente de que la persona es primero ser humano y después trabajador” (p.159).

Luego es de suma importancia las áreas de Recursos Humanos en las compañías, la cual está conformada generalmente por psicólogos organizacionales, esta la definen Dunnette y Kirchner (2005 citado por Gómez, 2016) como el estudio de la organización, los procesos que tiene en su interior y las relaciones que establece con las personas que pertenecen a la misma. Agregan que esta definición obliga a los psicólogos a estudiar las áreas de conflicto potencial entre las personalidades de los trabajadores como las demandas que hace la organización sobre ellos. Pero en pocas ocasiones se trabajan las habilidades de los trabajadores, en numerosas situaciones se dejan a un lado las necesidades y no se le da relevancia al desarrollo humano del empleado.

Para poder potenciar dicho desarrollo humano, es pertinente determinar qué tipo de **competencias** domina la persona. En este sentido, una competencia se define como la característica personal relativamente estable y causal relacionado al desarrollo de la labor del individuo y su éxito en esta (Alles, 2007). Por esta razón, el poseer cierta competencia

hace mejor una determinada labor, como lo indican Charria, Sarsosa, Uribe, López & Arenas (2011); se entiende entonces que la competencia podría ser un sinónimo de habilidad, aptitud, destreza, dominio, atribución, disposición o idoneidad, con la consigna de que sea demostrable en un contexto, si bien es inseparable de la acción y el conocimiento. Esto se evidencia en el conocimiento de sus habilidades relacionadas a la labor a realizar, valores con los que se desempeña, su auto concepto y motivación en el mismo (Teller, 2010).

En esta era de globalización ya no solo hablamos de competencias como característica del individuo, entramos a definir un concepto vanguardista y que se denota a principios del siglo XXI competencia laboral como refiere Ruiz de Vargas, Jaraba y Romero (2011) es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. Es decir, que dichas competencias son el punto de encuentro entre la formación educativa y productiva, en la que se evidencia la constitución de los trabajadores y los desempeños que estos alcancen en la capacidad laboral (Sandoval, Miguel & Montaña, 2008).

En consecuencia, las competencias laborales se clasifican en: Básicas: entendidas como las competencias de carácter mínimo para el ingreso al puesto de trabajo, se alcanzan por medio de una formación básica (saber leer, saber escribir y saber plantear una opinión). Genéricas: Estas competencias se destacan por comportamiento propios de la labor en la organización en función al trabajo en equipo, comunicación asertiva y demás. Específicas:

son competencias relacionadas directamente con la función a desarrollar en el cargo dentro de los aspectos técnicos de esta (Ruiz de Vargas, et al., 2011).

Partiendo de la concepción de competencia encaminada a las competencias laborales se enfocará en la importancia que tiene para el desarrollo humano el fortalecimiento de las competencias frente a la adaptabilidad al cambio y a la comunicación, elementales en la tríada logro, afiliación y poder dentro de la organización, además generan la capacidad de éxito para el desempeño óptimo de la labor y ajustándose en el saber, saber hacer y ser, fundamentales en el desarrollo humano del empleado.

Los seres humanos forman parte de un mundo dinámico sujeto a cambios en los que debe adaptarse para lograr mantener un equilibrio entre su bienestar psicológico y psicofísico. La adaptabilidad es considerada como un elemento principal dentro de la inteligencia emocional según lo cita Goleman (2001). Mientras que Bar-On (1997) menciona que la adaptabilidad es la habilidad para medir situaciones con exactitud y buscar soluciones efectivas a los problemas que se presentan. Cuando una persona no logra tener una respuesta adecuada, puede desarrollar un conjunto de síntomas emocionales, los cuales pueden conducir a la incapacidad para afrontar los problemas, planificar el futuro o continuar con la situación presente y cierto grado de deterioro en la rutina diaria que pueden incluir conductas problemáticas, de riesgo o imprudentes.

Alles (2015) señala la adaptabilidad a los cambios del entorno como la capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización tanto interno como externo, esto con el fin de que la persona se pueda ajustar a dichas situaciones.

El proceso de adaptación permite pasar de un estado de malestar a un estado de bienestar. Según lo menciona Bar-On (1997) un proceso de adaptación debe incluir la capacidad de adaptación, la búsqueda de bienestar, flexibilidad al cambio y actitud frente a la nueva situación.

En la actualidad es común ver como el cambio es lo predominante en el mundo de las compañías. La manera tan rápida que los cambios suceden en la sociedad y esto genera múltiples maneras de adaptación, por eso el cambio es una de las preocupaciones más grandes de la teoría y de la práctica organizacional. (Colín; 2010 citado por Negrete, 2012). Los contextos económicos y sociales enfrentan crecientes demandas de adaptación debido a la globalización y a los rápidos cambios tecnológicos.

El **concepto de cambio** en la parte organizacional es utilizado para mejorar la competitividad en el mercado, el desempeño y para así seguir vigente a través de los años.

El cambio se entiende como una modificación en el entorno del trabajo, representa un cambio significativo y una innovación en las compañías, pero también así se necesita adaptación para responder de manera adecuada a las transformaciones que se vive en el medio interior y exterior (Negrete, 2012).

Es importante tomar la conceptualización de cambio puesto que no solo se puede definir cuando se introduce una nueva estrategia o se cambia de estructura física, cambio también se refiere a la cultura que maneja la compañía o los comportamientos de los colaboradores dentro de esta. Según Pina (2004), define cambio como una alteración en el diseño o en la estrategia de la organización o cualquier otra tentativa para influenciar en los miembros de la organización a adoptar comportamientos diferentes. Por otra parte, Robbins

(2004) utiliza el concepto de cambio como una modificación en las personas, en la estructura o en la tecnología de una organización.

A medida que los cambios en las organizaciones fluyen cada vez más rápido, la adaptabilidad del individuo que labora en la compañía resulta definitivo en la supervivencia, por tal motivo, esto conlleva a que las personas se sientan amenazadas, perciban inseguridad ante lo desconocido, ocasionando ansiedad e incomodidad a las personas involucradas (Bennis, 1966).

Lo primero que se tiene que tener claro es que el cambio es inevitable. Pero lo que sí se puede controlar es la variabilidad que este trae. Como lo señala Barroso (2007), las empresas que deseen no solo sobrevivir, sino crecer, mantenerse y desarrollarse en el siglo XXI, deberán ser eficientes para lograr adaptarse al medio mediante la asimilación del cambio, sin perder su estabilidad.

Es importante mencionar los rasgos distintivos que presenta el cambio, puesto que presenta gran influencia en la organización. Como lo describe Del Prado (2007) la velocidad, la magnitud y la naturaleza del cambio son tres grandes características de este. La velocidad, es importante porque incide sobre el nivel de ansiedad que experimentan los trabajadores ante el cambio y la resistencia que pueden presentar, afectando su respuesta y posterior adaptación a las nuevas condiciones organizacionales.

Del Prado (2007) menciona tres elementos que constituyen la magnitud: volumen, frecuencia y complejidad. El volumen hace referencia a la cantidad de cambios que se deben enfrentar, es decir, en un mismo rango de tiempo se generan diferentes tipos como el desarrollo de nuevas tecnologías, procesos contables, cambios de funciones y/o cambios a

nivel directivo. La frecuencia hace alusión a la duración de las consecuencias de un cambio realizado; y la complejidad, es el grado de implicaciones de un cambio realizado porque puede afectar aspectos económicos, culturales y jurídicos.

Finalmente, la naturaleza menciona dos aspectos centrales, el primero es la forma en que el cambio es percibido por los individuos, se relaciona directamente con la capacidad y conducta del empleado para enfrentarlo, la percepción del individuo como algo positivo o negativo en su vida (Del Prado, 2007). El segundo aspecto es si el trabajador cree que el cambio es o no importante.

Otras características que se deben mencionar son el cambio planeado y el no planeado como lo señala Schermerhorn, Hunt y Osborn (2004, citado por Contreras & Barbosa, 2013), el cambio planeado y no planeado son aquellos que cuentan con un plan de acción para generarlo y/o afrontarlo.

Martha Alles, una de las principales escritoras sobre Recursos Humanos, plantea la adaptabilidad al cambio como la capacidad de amoldarse y adaptarse a los cambios, señala que es de vital importancia modificar la conducta para lograr alcanzar diferentes objetivos cuando surgen dificultades, nuevos proyectos o cambios en el medio que se desarrolla teniendo en cuenta que la flexibilidad, la comunicación y el aprendizaje son habilidades relacionadas con la adaptabilidad a nivel organizacional (2007).

Aunque adaptarse al cambio no es tan fácil como parece, a veces los empleados adoptan actitudes y comportamientos que obstruyen el cambio (Borda et al., 2018). Creencias de perder el control, adaptarse a nuevas situaciones, disposición al cambio, nuevas tareas y aprendizajes, trabajos innovadores causan cierta inestabilidad a los

colaboradores. Atehortúa (2002) señala la resiliencia como un factor indispensable en el momento en que las organizaciones afrontan situaciones de crisis ante los cambios realizados. La comunicación desde los primeros años de la humanidad ha sido la acción para intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información. Como lo menciona Duarte (2003, citado por Brönstrup, Godoi & Ribeiro 2007), el sentimiento de compartir con los otros es el objetivo de la comunicación para construir un entendimiento con algo en común; siendo así el propósito de comunicar es generar acciones, crear entendimientos o transmitir ciertas ideas.

La comunicación tiene su origen en el vocablo latín *comunes* que significa común, lo cual tiene una estrecha relación entre comunicarse y comunidad. Esto indica a nivel etimológico la estrecha relación entre comunicarse y estar en comunidad. En pocas palabras, se está en comunidad porque se pone algo en común a través de la comunicación (Márquez, 2006 citado por Sánchez de Armas, 2016). Por otra parte, Chiavenato (2006, citado por Rengifo 2014), define la comunicación como: “El intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. La comunicación requiere un código para enviar el mensaje en forma de señal (ondas sonoras, letras impresas, símbolos), a través de un determinado canal (aire, alambres, papel) hasta un receptor que lo decodifica e interpreta el significado”.

Expuesto lo anterior es importante resaltar la capacidad de tener una comunicación asertiva para lograr un adecuado funcionamiento en las compañías (Rengifo, 2014), las personas, lo más importante en las empresas deben presentar un diálogo adecuado, la escucha, la transmisión de ideas, son factores que marcan la diferencia en el clima laboral,

la cultura organizacional, la orientación al logro, alcance de los objetivos y evitar mala comprensión ante un mensaje dado. Por lo tanto, la comunicación asertiva es un pilar determinante en la productividad de una organización.

Un aspecto clave en la organización es su capital humano y su forma de desarrollarse dentro del entorno organizacional, por tanto, el objetivo de su desarrollo dentro de esta es brindar a los empleados un ambiente propicio con todas las herramientas pertinentes para su total desarrollo y así lograr niveles altos de productividad (Mejía, Bravo y Montoya, 2013). Partiendo de esta idea, es fundamental conocer la concepción del desarrollo humano, Jiménez (2018) indica: “El desarrollo humano se caracteriza por el reconocimiento de las habilidades y competencias individuales del ser humano que inciden en su comportamiento social y capacidad de adaptarse convenientemente al contexto natural y social favoreciendo la creación de escenarios orientados para generar desarrollo económico, acceso a la educación y esperanza de vida para la gente”. De esta manera resalta factores importantes como la resolución de conflictos (p.192).

En efecto el desarrollo humano es el medio por el cual la persona amplía sus perspectivas en lo que refiere a su bienestar, crecimiento educativo y logro de metas propuestas (Tobón y Rojas, 2006). El desarrollo humano se compone de dos aspectos, uno de carácter formativo de las capacidades humanas (óptimo estado de salud, conocimientos básicos y destrezas de la formación adquirida, resiliencia al momento de afrontar situaciones inesperadas) y el uso que se le da a estas capacidades (bienestar propio, productividad o aportación social), el equilibrio entre estos dos aspectos es fundamental en el desarrollo del individuo (Griffin, 2001).

En relación a la concepción del desarrollo humano dentro del contexto organizacional, se evidencia que la misma cotidianidad del ambiente tiende a que se desdibuje las perspectivas de avance y proyecciones al rol laboral, centrándose en la producción netamente operativa con repercusiones a futuro en relación a la productividad (Martín, Segredo y Perdomo, 2013). Por este motivo las organizaciones deben motivar al colaborador por medio de su desarrollo humano, con esto se aumenta la disponibilidad de entrega máxima al desarrollo de la tarea, ofrecimiento total de sus conocimientos y experiencias con la certeza de que su aporte será valorado por la empresa mediante reconocimiento intelectuales que traspasan los establecimientos del contrato laboral y se forjan en el compromiso con la organización (Duarte y Tibana, 2009).

Es necesario recalcar la importancia del desarrollo humano en el plan estratégico de la organización, ya que al implementar herramientas para su determinación se potencia dicho desarrollo (Garcés Velástegui, 2019). El uso de herramientas estratégicas genera la detección y fortalecimiento de competencias en los colaboradores logrando además su adaptación al modelo de cultura organizacional, compromiso con su rol alcanzando desempeños superiores y diferenciadores hacia la productividad requerida para la sostenibilidad de la empresa (Hernández y Martí ,2006).

Evidenciando la necesidad de potenciar el desarrollo humano en las organizaciones, es indispensable invertir en la capacitación del personal en aspectos de exploración, determinación y aplicación de habilidades a su cotidianidad , debido a que la mejor inversión se encuentra en el desarrollo de habilidades y destrezas del ser

humano, que básicamente son los mayores edificadores de la organización, con esto los colaboradores crecen y ayudan a mejorar los procesos y las buenas prácticas en términos de ética y calidad tanto en el contexto laboral como personal (Picazzo, Gutiérrez, Infante y Cantú, 2011).

Partiendo de la idea de que la organización es un sistema cambiante de acuerdo a su contexto, lo ampliamos al sentido de la globalización principal influyente en este sistema, ya sea desde perspectivas económicas, sociales y culturales. Así mismo, un factor determinante en el desarrollo de la organización, es la innovación como característica enfocada en el análisis de mercados, amplificando los conocimientos y habilidades de los colaboradores de la organización, esta característica innovadora no solo beneficia a la empresa, sino que además aporta al crecimiento humano del personal (Togasi, 2013).

Para que una organización sea competitiva hoy en día, requiere que su capital humano pueda adaptarse eficazmente a los cambios emitidos por las tecnologías modernas, sus productos y procedimientos, con esto se dotan de una visión amplia del nicho de negocio y son efectivos en la resolución de las complejidades presentadas en el entorno laboral (Gambetta, 2015). Pero, ¿cómo dotar al empleado para que ejecute su total desarrollo y crecimiento dentro de la organización? Esta dotación se efectúa por medio de la capacitación, con base a este argumento, se expondrán estrategias de capacitación las cuales pueden generar valor en el capital intelectual de la organización.

Como estrategia se encuentra la capacitación presencial, esta puede ser brindada tanto en el plantel físico de la empresa o en instalaciones externas de acuerdo a la temática o técnica a tratar; unos de sus principales beneficios son: la responsabilidad y retorno sobre la inversión (ROI), puesto que se puede identificar de mejor manera la comprensión del individuo durante el desarrollo de los ejercicios y las discusiones grupales, esto crea un ambiente propicio para la discusión y retroalimentación de la temática que se está tratando, por tanto dicha responsabilidad ofrece un retorno de la inversión en el que puede asegurarse que las personas están captando el aprendizaje necesario para después aplicarlo a su organización (Fiszbein, Cumsille y Cueva, 2016).

Tanto la educación como la formación tienen como fin impartir determinados conocimientos, desarrollar ciertas habilidades y cambiar actitudes y comportamientos. Ambas lo hacen, en parte, a través de procesos educativos estructurados y no estructurados de experiencias de aprendizaje, y por medio de diversos actores sociales.

Objetivos

Objetivo General

Capacitar en el desarrollo de competencias de adaptación al cambio en trabajadores de empresas de interventoría.

Objetivos Específicos

- Proporcionar herramientas que orienten y planifiquen el proyecto de vida del trabajador.
- Fortalecer las competencias del personal frente a situaciones de cambio.
- Mejorar la comunicación y la adaptabilidad del personal para el mejoramiento de las relaciones humanas en situaciones de la vida cotidiana.

Método

Estudio de mercado

Objetivo general

Diseñar estrategias para el fortalecimiento de competencias de adaptación al cambio en empresas de interventoría de retail.

Objetivos específicos

- Diseñar un programa de capacitación para los empleados de las empresas de interventoría de retail enfocado en las competencias de adaptación al cambio.
- Dar a conocer el producto en portafolio físico, correo electrónico y redes sociales
- Ubicar el programa de capacitación como una herramienta útil y accesible a todo tipo de empresas de interventoría.

Presentación del Producto

“POSITIVE TALENT” es un programa de capacitación enfocado a cambios organizacionales el cual brinda herramientas de apoyo y orientación para las personas fortaleciendo y desarrollando competencias, para enfrentar situaciones de adaptabilidad al cambio.

“POSITIVE TALENT” se basa en el desarrollo de competencias de *comunicación asertiva y adaptabilidad al cambio*, el programa tiene un desarrollo distribuido en tres etapas: identificación de necesidades, desarrollo y seguimiento. La identificación de necesidades es un primer acercamiento a los empleados para reconocer sus problemáticas frente a las situaciones cotidianas, el desarrollo se implementará en dos sesiones cada una

de tres horas y la etapa de seguimiento se llevará después de terminada la capacitación en el periodo de un mes finalizando con un informe consolidado con resultados y aceptación de los empleados.

Nombre y logo

Logotipo



POSITIVE TALENT significa “Talento Positivo”, diada conceptual encaminada a potenciar el talento humano de forma positiva y visionaria, que su vez demarca la importancia del desarrollo humano dentro de la organización destacándose su slogan “*The human value*” en español “*El valor de lo humano*” el cual predomina al momento de querer el desarrollo adecuado del empleado en cualquier proceso organizacional , con este se busca comunicar la importancia que tienen dicho colaborador y en su papel de persona de desarrollarse a partir de su área personal y con esto influir en su área laboral, teniendo como fin la optimización laboral, desarrollo humano y eficiencia .

La composición del logo se estructuró por medio de una construcción tipográfica, el cual denota la palabra POSITIVE como el principal punto de referencia del objetivo y enfoque del programa, por medio de una tipografía tipo *bold* que acentúa su significado y acompañada por la palabra TALENT con una tipografía regular la agrega un significado adicional a la composición principal; Adicional a esto, se agrega un icono universal de

positivismo encapsulado en una circunferencia. Por otra parte, se incorpora el slogan como apoyo visual al objetivo del logotipo y la misión del programa; conforme a esto, se estipulo que la estructura de todo el logo y el slogan conservara una línea horizontal para facilitar su lectura para la comunidad occidental.

En este logo se maneja el color azul como el color principal, dado que este denota profesionalidad en la labor, confianza en nuestro servicio y la integridad de todos sus componentes; se adiciona el color naranja que significa innovación, modernidad y vitalidad con la que se desarrolla cada uno de los procesos de gestión humana.

Producto Básico

POSITIVE TALENT es un programa de capacitación que beneficia a los empleados y a la compañía proporcionando los siguientes beneficios:

- Proporcionar herramientas dirigidas al empleado, enfocadas en adaptabilidad al cambio y comunicación asertiva.
- Fortalecer las competencias de los empleados orientados a planificar y ejecutar un proyecto de vida reflejado en su entorno laboral.
- Disminuir las ausencias y rotación de personal en la compañía
- Incrementar la motivación de los empleados frente a su trabajo a medida que desarrollan sus competencias para afrontar situaciones de cambio.

Producto Real

Positive Talent, es un programa de capacitación en competencias de adaptación del cambio en empresas de interventoría, distribuido en tres etapas relacionadas a continuación:

1. Identificación de necesidades: es la etapa más importante para llevar a cabo el desarrollo de la capacitación, el primer acercamiento para evaluar las necesidades de la compañía y de los empleados frente al abordaje de situaciones de cambio.
2. Desarrollo: El programa está compuesto por un taller, el cual se divide en tres sesiones cada uno con una duración de cuatro horas.
3. Seguimiento: Después de terminar las sesiones se realizará una etapa de acompañamiento en la que se atenderán las inquietudes de las personas involucradas. Al final se entregará un informe totalmente terminado con los resultados y recomendaciones.

Producto Ampliado

Además de las tres sesiones de la capacitación en la cual se brindará herramientas para el desarrollo y fortalecimiento de la competencia de Adaptabilidad al Cambio se realizará la entrega de una guía para que los empleados puedan llevar a cabo el desarrollo completo y fortalecimiento de sus competencias, de igual forma pueden inscribirse a un seguimiento gratuito que se llevará durante el primer mes después de terminadas las sesiones de los talleres con el fin de conocer todas las dudas e inquietudes que vayan surgiendo en el desarrollo de esta competencia.

Clientes

Los clientes a los que dirigimos nuestro programa de capacitación encaminado al desarrollo de competencias (adaptabilidad al cambio y comunicación asertiva) son empresas dedicadas a la interventoría y auditoria en proyectos y obras del sector público y privado, que se enfrenten a constantes procesos de cambio a nivel de reestructuración

organizacional, de infraestructura o cambios que involucren el proyecto de vida de los colaboradores, ya que a partir de dichos cambios es necesario brindarle al empleado herramientas que le permita crear estrategias para enfrentar el cambio a nivel laboral.

Con respecto a la administración del recurso público y privado, es de suma importancia la supervisión del capital invertido por parte de la nación o el ente privado a determinados proyectos u obras de infraestructura, por tanto, la labor de la interventoría, parte de la supervisión no sólo de las obras sino en general del desarrollo de los proyectos. Dicha función ha venido ejerciendo en el país desde hace más de 50 años, tanto para las obras y proyectos de entes públicos y privados. Por lo anterior es fundamental el estudio y definición de la misma para así encaminarnos en la comprensión del fin de ser interventoría, su ámbito de aplicación, cuáles deben ser sus servicios, sus beneficios, sus alcances y sus responsabilidades en relación al ente público y privado.

Mercado Potencial

El mercado potencial al cual va dirigido el programa de capacitación encaminado al desarrollo de competencias (adaptabilidad al cambio y comunicación asertiva) enfocado en competencias de adaptación del cambio, está dirigido a las empresas del sector de servicios de interventoría y auditoría a proyectos y obras del sector público y privado en Colombia, distribuido a nivel nacional en las que se desarrollan servicios hacia entidades públicas como: Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Ministerio de Educación, Agencia Nacional de Infraestructura, Secretaría de Movilidad y el Ministerio de Salud. Estas equivalen a un promedio de 619 empresas de interventoría registradas a la fecha,

recuperado de: <https://empresite.eleconomistaamerica.co/Actividad/INTERVENTORIA-/> el 11 de Noviembre de 2019.

Figura 1. Cantidad de interventorías a nivel nacional



Mercado Objetivo

Al mismo tiempo, el mercado objetivo está sectorizado a nivel distrital, compuesto por 195 empresas del sector de servicios de interventoría y auditoría a proyectos y obras del sector público y privado en Colombia, distribuido en las diferentes localidades de la ciudad de Bogotá, recuperado de: <https://empresite.eleconomistaamerica.co/Actividad/INTERVENTORIA-/> el 11 de Noviembre de 2019.

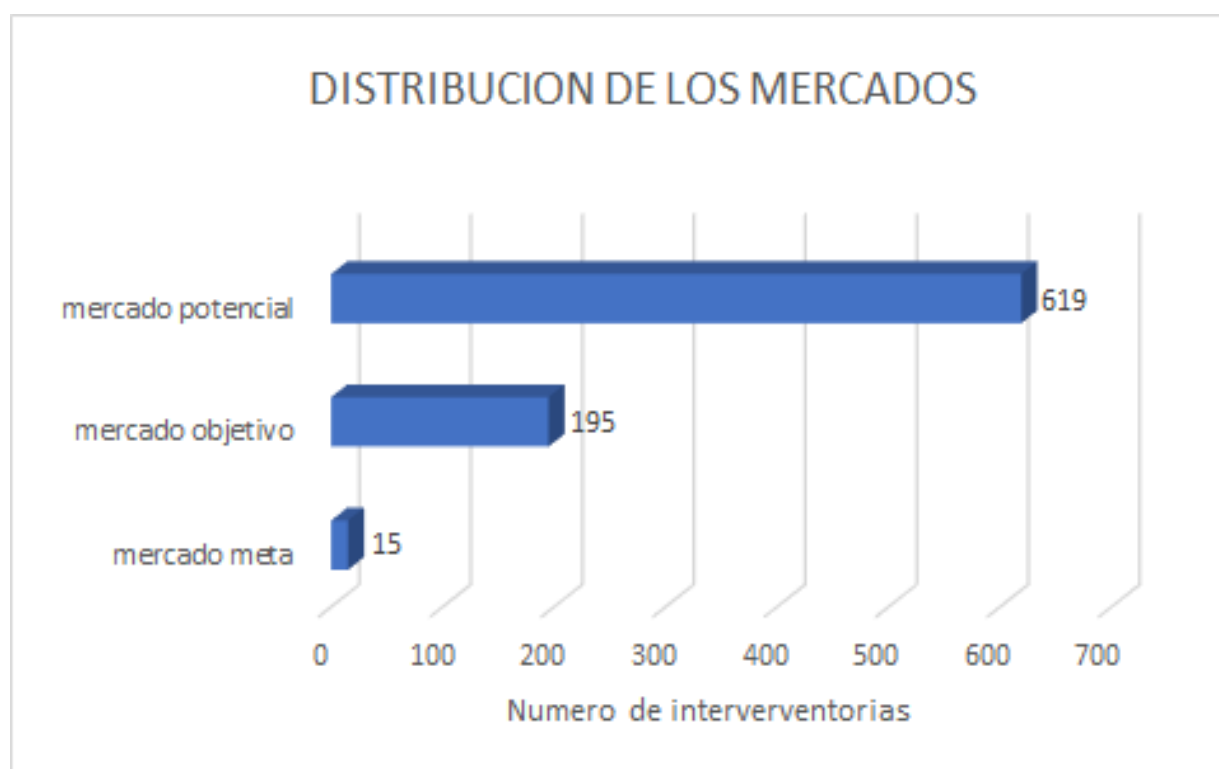
Mercado meta

Nuestro mercado meta estará compuesto por las empresas del sector de servicios de interventoría y auditoría a proyectos y obras del sector público y privado, ubicadas en las localidades distritales: Usaquén, Chapinero y Teusaquillo, de las cuales se registran 15 a la fecha, recuperado de:

[https://www.google.com/maps/search/interventorias+en+bogota/@4.6855788,-](https://www.google.com/maps/search/interventorias+en+bogota/@4.6855788,-74.0804518,13z)

[74.0804518,13z](https://www.google.com/maps/search/interventorias+en+bogota/@4.6855788,-74.0804518,13z) el 11 de noviembre de 2019. Las interventorías de este sector se especializan en interventoría de retail, lo cual indica su atención e intervención a todas las entidades del sector público y privado, de igual forma a locales comerciales que se encuentran en un sector urbano con venta directa o atención al público.

Figura 2. Descripción de los mercados

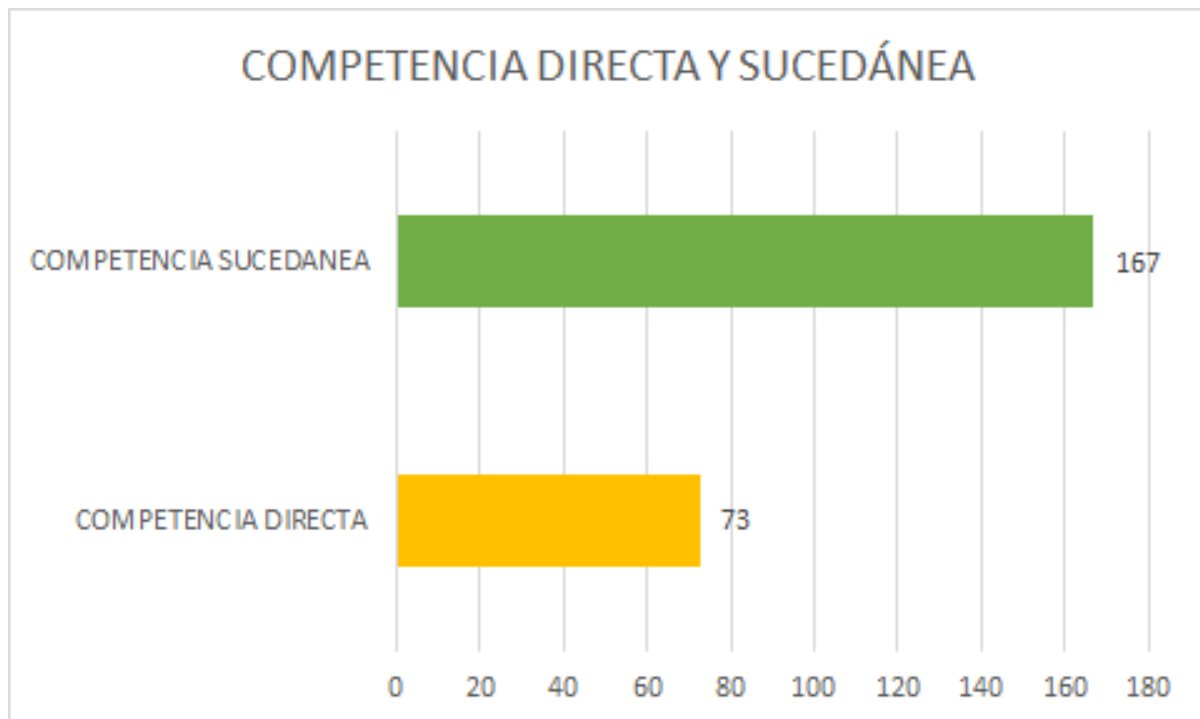


Competencia

Competencia Directa y Sucedánea

La competencia del programa de capacitación Positive Talent, son las empresas dedicadas a las capacitaciones organizacionales enfocadas al talento humano, que se encuentran en Bogotá aproximadamente 73 empresas como competencia directa y la competencia sucedánea del producto son las compañías dedicadas a la gestión del talento humano a nivel nacional en las que se encuentran 167 empresas aproximadamente a la fecha, recuperado de: <http://http://www.gestionhumana.com/Directorio.asp?Tipo=D> el 15 de noviembre de 2019.

Figura 3. Descripción de competencia directa y sucedánea.



Productos de la competencia.

Las empresas de capacitaciones organizacionales enfocadas al talento humano son competencia directa de Positive Talent, ofrecen los siguientes productos:

- Talleres de comunicación asertiva.
- Talleres de adaptabilidad al cambio.
- Talleres y seminarios enfocados a la comunicación y respeto en el ámbito laboral.
- Desarrollo de talleres de trabajo en equipo y clima organizacional.
- Fortalecimiento de competencias para el crecimiento personal.

Análisis DOFA**Tabla 1.**

Análisis DOFA

Análisis DOFA	
Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> * El producto de capacitación se enfoca al desarrollo de dos competencias exclusivamente como adaptabilidad al cambio y comunicación asertiva. * Al ser un outsourcing nuevo cuenta con poca trayectoria en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> * Es un programa dirigido a las compañías de interventoría las cuales están en constante cambio de proyecto.
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> * Es un programa que busca innovar en el fortalecimiento de competencias y del desarrollo humano del personal. * El personal está completamente calificado para llevar a cabo el desarrollo de esta capacitación. * El programa cuenta con un seguimiento semestral y previa prueba piloto. 	<ul style="list-style-type: none"> * La competencia puede generar un producto con más desarrollo de competencias a un menor precio. * La competencia puede tener mayor credibilidad por mayor trayectoria en el mercado.

Estrategias

Nuestra estrategia es crear más capacitaciones que puedan desarrollar diferentes competencias y ampliar nuestros servicios supliendo las necesidades de los clientes en relación con el desarrollo óptimo del ambiente laboral, incluyendo la cultura y el clima laboral.

Canales De Distribución

La publicidad del programa de capacitación “Positive Talent” se realizará por medio de correos electrónicos, presentación de portafolios físicos y visitas personalizadas en las compañías de interventorías.

Se realizará banners publicitarios en las redes sociales Facebook e Instagram. Se hará presencia en los diferentes eventos empresariales para dar a conocer el producto de capacitación.

Presupuesto

Tabla 2.

Presupuesto

\$ 2.850.000		Número	Valor	Total
Costos operacionales	Diseño del producto			2.850.000
	Horas consultor junior	7	150.000	1.050.000
	Materiales e insumos	12	150.000	1.800.000
	Ejecución del producto			2.050.000
	Horas consultor senior	7	250.000	1.750.000
	Materiales e insumos	3	100.000	300.000
Costos no operacionales	Costo administrativo	15%		735.000
	Impuestos	19%		1.070.650
	Excedentes	25%		1.225.000
	Auxiliar administrativa	15%		157.500
	Reservas	10%		205.000

Costo del Producto	8.293.150
<hr/>	
Numero Horas del Producto	12
Valor Hora a Cobrar	691.096
<hr/>	

Descripción de los costos

Para calcular el valor total del producto de Capacitación de Positive Talent fue necesario tener en cuenta en los costos operacionales los siguientes criterios:

Un consultor Junior el cual nos apoyará con el diseño del producto de capacitación con una duración de 7 horas en el desarrollo de este y los materiales e insumos para el desarrollo de este. Para la ejecución del programa se contará con la participación de un consultor senior durante 7 horas. En los gastos no operacionales se tendrán en cuenta las reservas de las salas, un auxiliar administrativo para apoyo de la capacitación y redacción de informes sobre el producto, los impuestos de IVA y algunos excedentes que se puedan presentar durante la realización del programa de capacitación.

Resultados

“PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS DE ADAPTACIÓN DEL CAMBIO EN EMPRESAS DE INTERVENTORIA”

La metodología del programa está dividida en el desarrollo de un taller que se realizará en tres sesiones con una duración de cuatro horas cada una, en cada sesión se utilizará la misma metodología teniendo en cuenta que cambia la competencia a desarrollar, en la primera se trabajará resiliencia y comunicación asertiva en la segunda solución de conflictos y en la tercera sesión adaptabilidad al cambio.

Metodología

Capacitándonos para el cambio

Objetivos

- Capacitar a los trabajadores en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de acuerdo con la información obtenida en la identificación de necesidades.
- Proporcionar a los colaboradores las herramientas para el desarrollo de cada competencia para el fortalecimiento y mejora en el ámbito laboral frente a situaciones de cambio

Duración

La duración del programa de capacitación será de tres sesiones cada una con una duración de cuatro horas en la cual se desarrollarán resiliencia, comunicación asertiva, solución de conflictos y adaptabilidad al cambio, se ejecutará un taller dividido en tres partes según se trabaje cada competencia.

Lugar

Se realizará según la disponibilidad del lugar de la empresa, en caso de no ser así se realizará en un lugar acordado con la compañía para el desarrollo del mismo.

Tallerista

Sonia Lucia Castañeda Bohn – Psicóloga

Recursos

Para el desarrollo del taller se requieren los siguientes elementos:

Video Beam, computador, sonido, ayudas audiovisuales, acomodación del auditorio tipo aula, esferos, videos de reflexión, herramientas didácticas, salón y refrigerio.

Videos presentados: para trabajar la competencia de Resiliencia y Comunicación Asertiva se presentarán los videos de la película en busca de la felicidad y Comunicación Asertiva: los 5 pasos; para trabajar la competencia de Resolución de Conflictos se proyectará los videos de El puente y Tolerancia y Respeto y para el desarrollo de la competencia de Adaptación al cambio se presentará el video de Adaptabilidad al Cambio y para el cierre de las sesiones se proyectará el video de Happiness para darles una reflexión general de la felicidad.

Entregables: Los talleres estarán acompañados de material didáctico, el cual incluye la carpeta con la impresión del material respectivo de la competencia a trabajar y el cronograma del taller. De igual forma finalizando cada sesión se realizará una encuesta de satisfacción y retroalimentación.

Desarrollo del Taller

*Descripción de la metodología del taller***Tabla 3.**

Taller primera sesión

Actividad	Objetivo
Presentación de la persona encargada del taller	Tener un primer acercamiento con los participantes y darles a conocer el objetivo y metodología del desarrollo del taller
Presentación de los participantes al taller	Realizar la presentación de los participantes y conocer la labor que desarrollan haciendo una breve introducción de sus funciones dentro de la compañía
Presentación del tema del taller	Adaptabilidad al cambio
Presentación de videos	Adaptación al cambio
Facilitadores de las competencias	Principales obstáculos para afrontar el cambio, beneficios de adaptarse al cambio, éxito alcanzado en el ámbito laboral
Claves para desarrollar competencias	Identificar elementos y herramientas que lleven a un correcto desarrollo de las competencias
Socialización	Cada participante compartirá sus principales debilidades y fortalezas al momento de sufrir un cambio a nivel laboral
Actividades	Crear un plan de acción para desarrollar adaptabilidad al cambio en el lugar de trabajo
Conclusiones	

Tabla 4.

Segunda sesión del taller

Actividad	Objetivo
Presentación del tema del taller	¿Qué es la resiliencia y la comunicación asertiva?
Presentación de videos	Resiliencia (película en busca de la felicidad) Comunicación asertiva: los 5 pasos
Facilitadores de las competencias	Actitudes a tomar para el correcto desarrollo de las competencias. Comunicación asertiva y éxito en el trabajo.
Claves para desarrollar competencias	Identificar elementos y herramientas que lleven a un correcto desarrollo de las competencias
Socialización	Cada participante compartirá la reflexión de los videos y lo aprendido en el taller con el grupo.
Conclusiones y cierre	

Tabla 5.

Taller tercera sesión

Actividad	Objetivo
Presentación de videos	Resolución de conflictos – El puente Tolerancia y respeto. wmv
Facilitadores de las competencias	Cómo adaptar la práctica de la resolución de conflictos al trabajo
Claves para desarrollar competencias	Identificar elementos y herramientas que lleven a un correcto desarrollo de las competencias
Socialización	Cada participante compartirá un plan de acción para mejorar las relaciones en el trabajo
Conclusiones y cierre	

Presentación del Taller



Figura 1. Diapositiva 1, Sesión 1 – Presentación del Taller

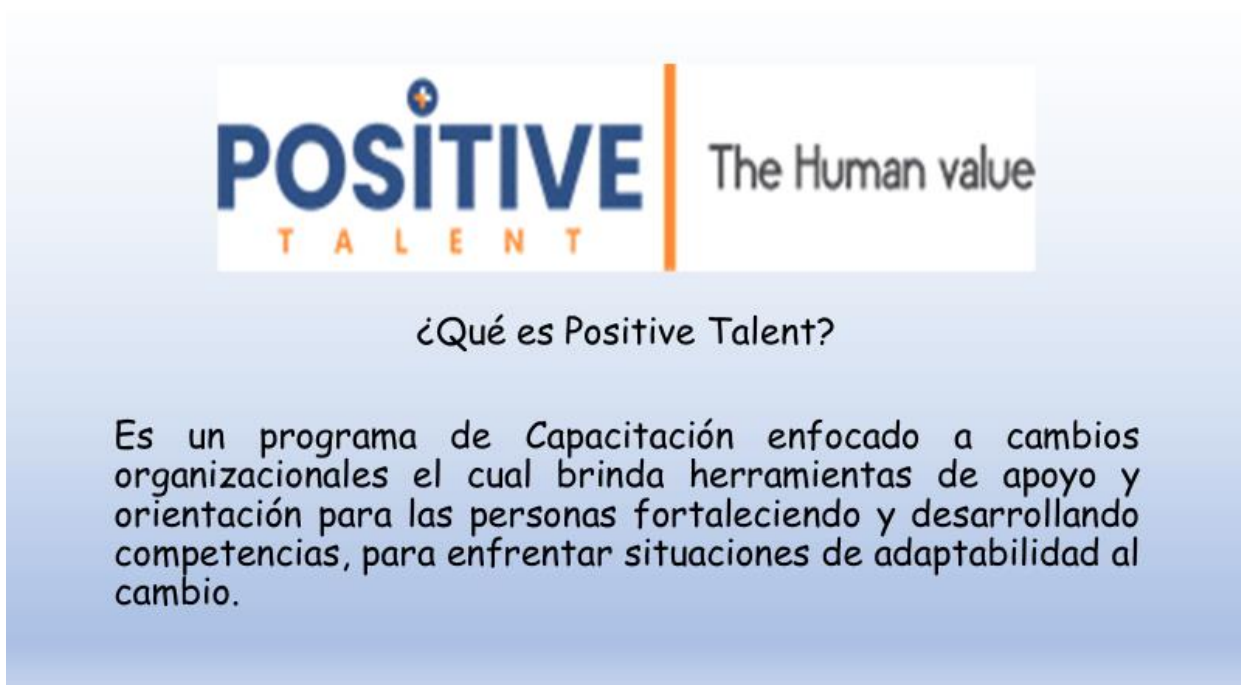


Figura 2. Diapositiva 2, Sesión 1 – Positive Talent

¿Cómo Hacerlo?

- Capacitar a las personas en el desarrollo y fortalecimiento de las competencias de acuerdo con la información obtenida en la identificación de necesidades.
- Proporcionar a los colaboradores las herramientas para el desarrollo de cada competencia para el fortalecimiento y mejora en el ámbito laboral frente a situaciones de cambio



Figura 3. Diapositiva 3, Sesión 1 – ¿Cómo hacerlo?

Primera sesión del taller

Adaptabilidad al cambio



"No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que responde mejor al cambio"

Charles Darwin

Figura 4. Diapositiva 4, Sesión 1 – Adaptabilidad al cambio

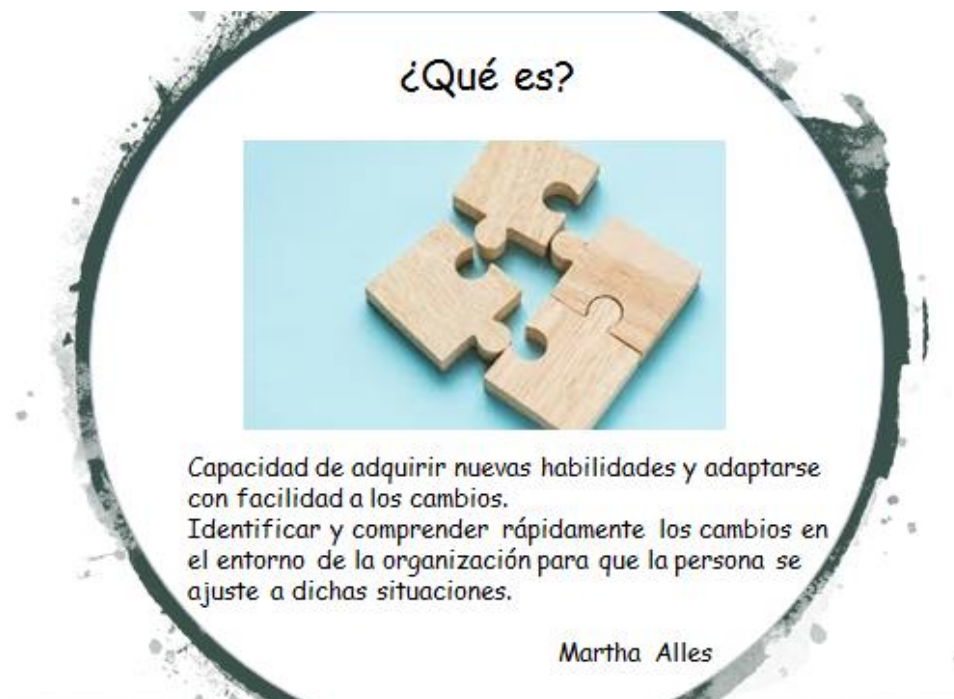


Figura 5. Diapositiva 5, Sesión 1 – ¿Qué es la adaptabilidad al cambio?



Figura 6. Diapositiva 6, Sesión 1 – Resistencia al cambio

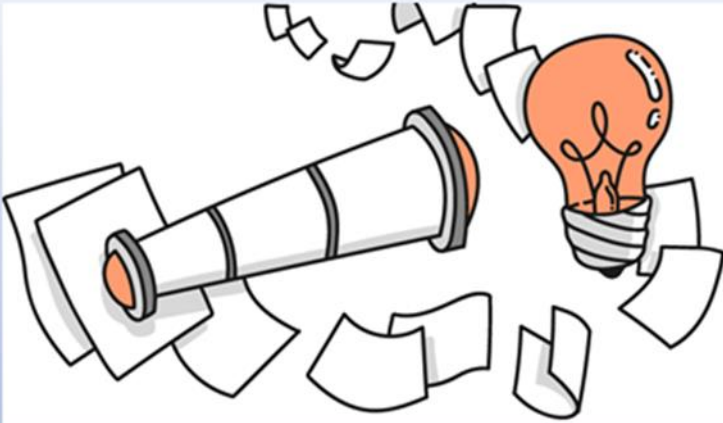


Figura 7. Diapositiva 7, Sesión 1 – Modelo de Kurt Lewin



Figura 8. Diapositiva 8, Sesión 1 – Beneficios de adaptabilidad al cambio

Plan de acción



Identifica tus habilidades y fortalezas frente a una situación de cambio

¿Qué te asusta de cambiar?

Figura 9. Diapositiva 9, Sesión 1 – Plan de acción

Segunda sesión del taller

RESILIENCIA

- Capacidad de adaptarse de manera saludable a las dificultades de la vida
- Cuando el sistema nervioso parasimpático responde el cuerpo está en calma y el nervio vago está activado. Respiras profundo y tu mente está enfocada en solucionar el problema o situación.



Figura 10. Diapositiva 10, Sesión 2 – Resiliencia

¿De dónde viene la Resiliencia?

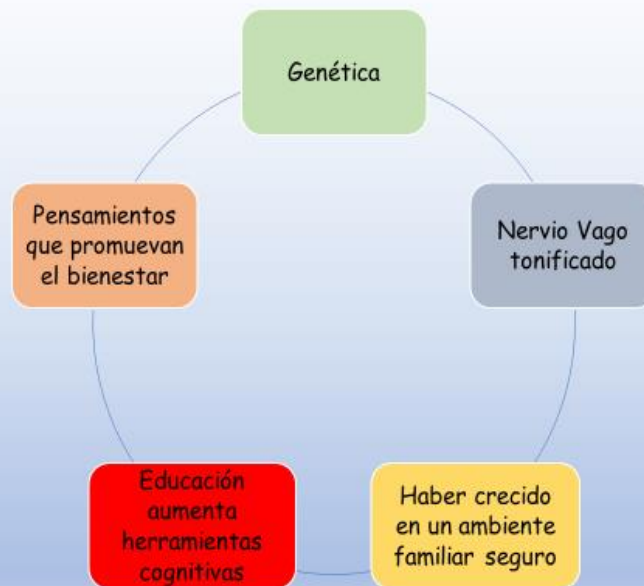


Figura 11. Diapositiva 11, Sesión 2 – De donde viene la Resiliencia

Resiliencia en el trabajo

ES:

- Manejar dificultades que son parte del trabajo con fortaleza y gracia
- Recuperarse de contratiempos, comentarios difíciles, rechazos y conflictos inherentes al trabajo

NO ES:

- Aceptar demandas irrazonables
- Hostigamiento, ni acoso
- Ser explotado por un jefe autoritario
- Aceptar pagos injustos
- Tratar de manejar personas que son adversas en el trabajo.

Figura 12. Diapositiva 12, Sesión 2 – Resiliencia en el trabajo

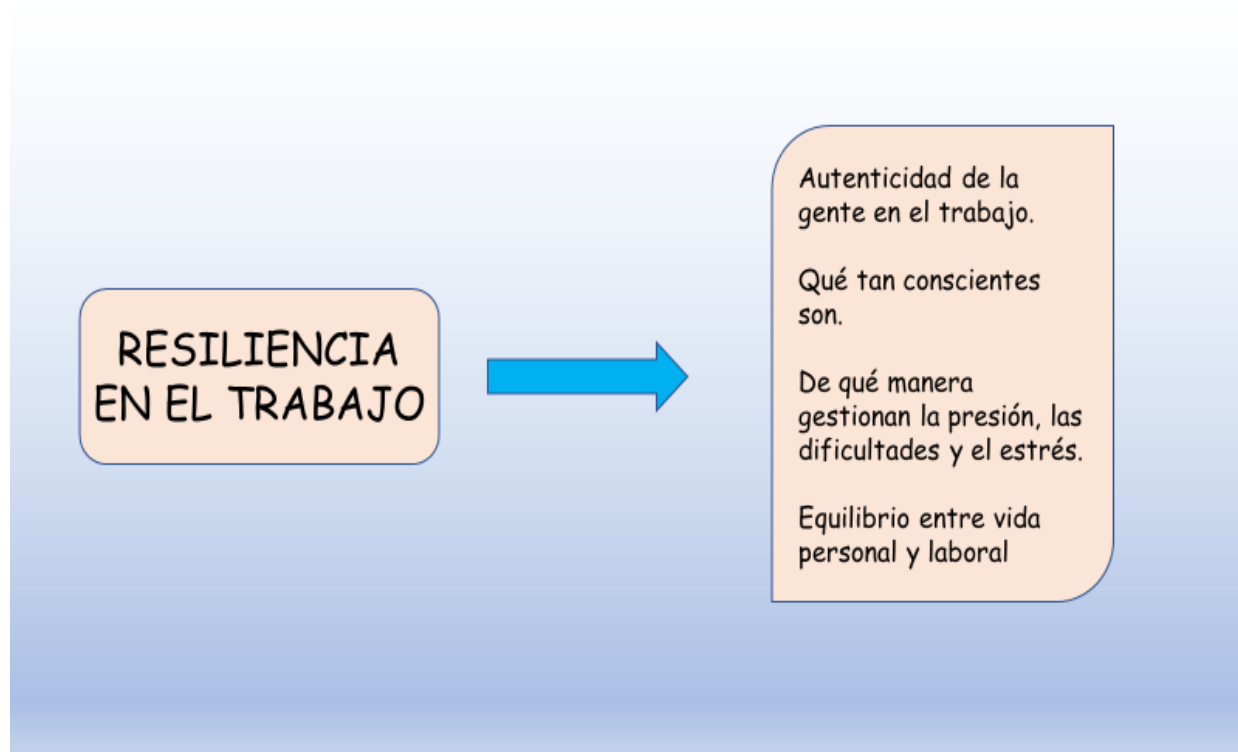


Figura 13. Diapositiva 13, Sesión 2 – Resiliencia en el trabajo



<https://www.youtube.com/watch?v=jR8G-EBcpOo>

Figura 14. Diapositiva 14, Sesión 2 – Resiliencia Video

Comunicación Asertiva



Es una actitud personal positiva a la hora de relacionarse con los demás y consiste en expresar opiniones y valoraciones evitando descalificaciones, reproches y enfrentamientos. Es la vía adecuada para interactuar con personas.

Figura 15. Diapositiva 15, Sesión 2 – Comunicación Asertiva

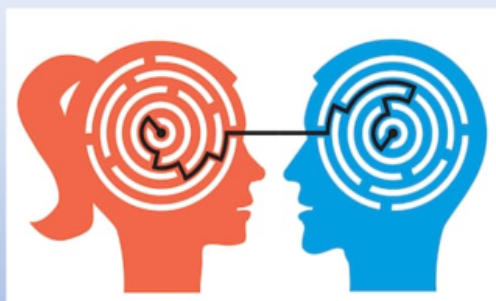


Es importante:

- Examinar los propios intereses y estimar en qué medida deben ser respetados.
- Observar la conducta específica del otro y determinar su estilo de comportamiento.
- Gestionar los sentimientos frente a los demás para no tener conductas agresivas o pasivas.
- Ponerse en el lugar del otro y tratarlo asertivamente, aunque él no se comporte de igual manera.
- Sentir autoestima, estar seguro de que lo queremos y nos lo merecemos.

Figura 16. Diapositiva 16, Sesión 2 – Comunicación Asertiva, importancia

¿Cómo comunicarte asertivamente?



Observa y
comunica
los hechos
sin juzgar

Identifica
y expresa
tus
sentimient
os

Encuentra
tus
necesidad
es no
satisfecha
s:

Haz una
petición
activa y
concreta

Figura 17. Diapositiva 17, Sesión 2 – ¿Cómo comunicarte asertivamente?



<https://www.youtube.com/watch?v=itBLSKocD4o>

Figura 18. Diapositiva 18, Sesión 2 – Cómo comunicarte asertivamente, video



ACTIVIDAD

Figura 18. Diapositiva 18, Sesión 2 – Actividad comunicación asertiva

Tercera sesión del taller

RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Conjunto de técnicas y habilidades que se ponen en práctica para buscar la mejor solución, no violenta a un conflicto, problema o malentendido que existe entre dos o más personas.

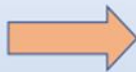


Figura 19. Diapositiva 19, Sesión 3 – Resolución de conflictos



Figura 20. Diapositiva 20, Sesión 3 – Resolución de conflictos, video

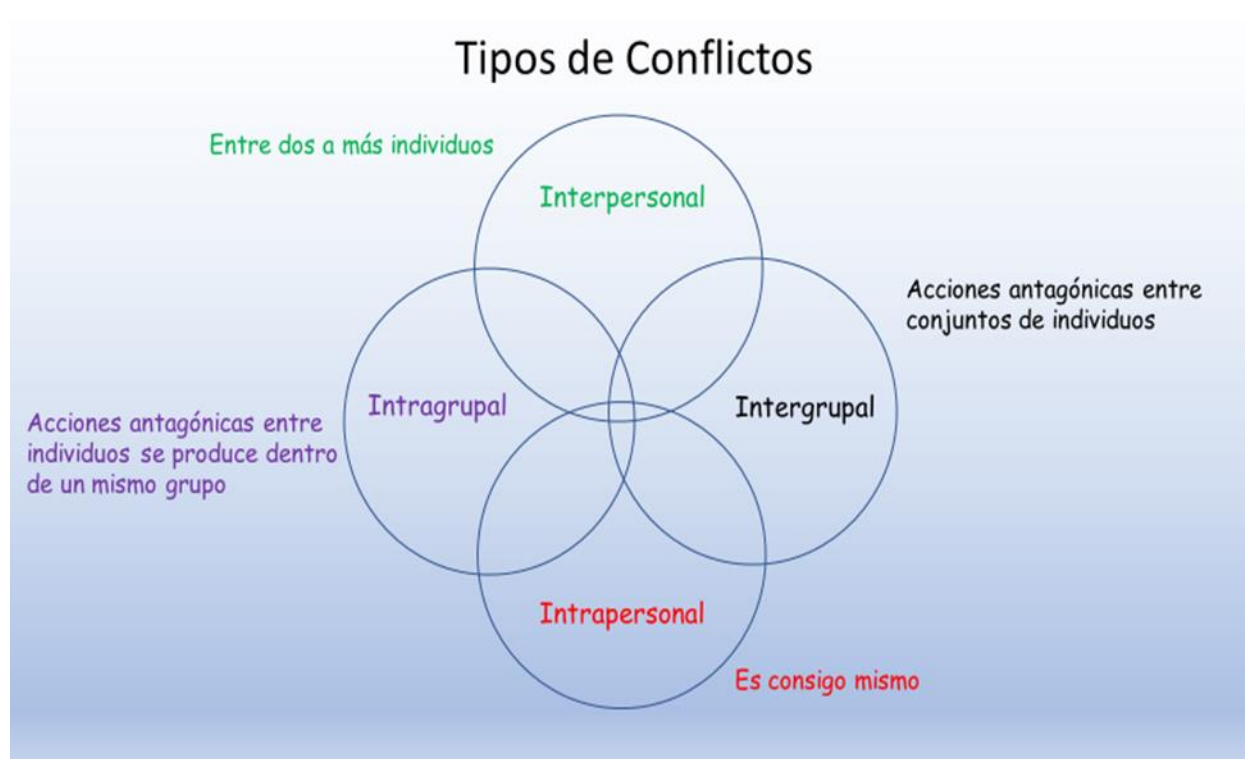


Figura 21. Diapositiva 21, Sesión 3 – Tipos de conflictos

Resolución de conflictos laborales



Figura 22. Diapositiva 22, Sesión 3 – Resolución de conflictos laborales

Tolerancia y Respeto



<https://www.youtube.com/watch?v=SGwEp4Sm3w8>

Figura 23. Diapositiva 23, Sesión 3 – Tolerancia y Respeto

Discusión y conclusiones

El presente trabajo se basó en las competencias básicas enfocadas en pro de un mejor alcance en niveles de competitividad dentro de las organizaciones. Los colaboradores están sujetos a situaciones de cambio recurrentes dentro de su ambiente laboral por lo tanto fue de suma importancia haber desarrollado un programa de capacitación basado en el desarrollo de competencias adecuadas para afrontar dichas circunstancias.

El aprendizaje en este proceso fue sumamente satisfactorio, poder conocer mis capacidades y aplicar mis conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera y poder brindar a través de esta profesión herramientas para la optimización de la calidad de vida en este caso de los trabajadores de las compañías que, aunque siendo el capital más valioso en algunos momentos también es el más olvidado.

Se espera posicionar a Positive Talent dentro de uno de los programas de capacitación más reconocidos a nivel nacional dada la gran demanda de cambios en el mundo laboral y con ellos su nivel de adaptabilidad dentro de los colaboradores de las compañías, generando así herramientas para su desarrollo y fortalecimiento al momento de enfrentar situaciones de cambio.

Los aportes del programa de capacitación Positive Talent son resumidos en las siguientes conclusiones:

- El mundo laboral es un mundo globalizado por lo que se encuentra en constante cambio y se han realizado pocos estudios en adaptabilidad al cambio en el entorno organizacional.

- Es importante invertir esfuerzos en el bienestar de los empleados a través de programas de capacitación en el que puedan adquirir diferentes herramientas para crecimiento laboral y personas.
- Las características más relevantes de los colaboradores más productivos son aquellos que se adaptan más fácil a situaciones de cambio en el entorno laboral.
- El cambio en el medio organizacional se utiliza para mejorar la competitividad en el mercado, el desempeño de los empleados y seguir vigente a través de los años en la industria.
- La comunicación asertiva, la resolución de conflictos y la resiliencia hacen parte fundamental de las competencias para desarrollar la adaptabilidad al cambio.

Referencias

- Alles, M. (2015). *Diccionario de competencias: La Trilogía-VOL 1* (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias (Vol. 1). Ediciones Granica.
- Alles, M. (2015). *Diccionario de comportamientos: La Trilogía-VOL 2* (Nueva Edición): 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas en Gestión por Competencias (Vol. 2). Ediciones Granica.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Ediciones Granica.
- Atehortua, M. (2002) *Resiliencia: otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa*. (Vol. 18) Universidad ICESI
- Bar-On, R. (1997). *BarOn Emotional Quotient Inventory. Technical Manual*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Barroso Tanoira, F G (2007). El cambio organizacional en sistemas estables. *Investigación Administrativa*, (99), ISSN: 1870-6614. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4560/456045195003>
- Bennis, W. (1984). *Transformative Power and Leaderships*. University of Illinois Press. USA
- Boada-Cuerva M., Boada-Grau J., Prizmic-Kuzmica A.-J., De-Diego N.-G., Vigil-Colet A. RTC-11: *Adaptation of the resistance to change scale in two countries* (Spain and Argentina) Volume 34, 2018
- Brönstrup, C. Godeo, E, & Ribeiro, A (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, XXVI (51), ISSN: 0120-4823. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=860/86005104>
- Charria Ortiz, V. H., Sarsosa Prowesk, K. V., Uribe Rodríguez, A. F., López Lesmes, C. N., & Arenas Ortiz, F. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*, 133-165.
- Chávez Arcega, M. A., & Romero, L. (2012). Efectividad de un Curso de Capacitación en un Ambiente Virtual de Aprendizaje.

- Chiavenato; I, (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D.F. (Edición breve) McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Chiavenato, I., (2007). *Administración de recursos humanos*. Octava edición, editorial McGraw-Hill Internacional
- Contreras Torres, F. & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (39), Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1942/194227509013>
- Correal, M, Bustos, M, Cuevas, A, & Panqueva, M, (2008). El lenguaje y la comunicación en los procesos organizacionales de la empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (62), Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=206/20611457010>
- Del Prado, L. (2007) Las dimensiones del cambio. *Boletín de Lecturas Sociales y Económicas UCA*, 7 (34), 61 - 75
- Duarte, T., & Tibana, M. R. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia et technica*, 15(43), 326-331.
- DSM - V (2017) Copyright © 2017 American Psychiatric Association. p. 14
- Fiszbein, A., Cumsille, B., & Cueva, S. (2016). *La capacitación laboral en América Latina*.
- Fraga, S (2014), *Organizational adaptability: a conceptual contribution for today's organizations*, University of Lisbon
- Gambetta, M. (2015). Estrategias de capacitación desarrolladas en un entorno corporativo estatal en Uruguay. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 6(2), 71-88.
- Garcés Velástegui, P. (2019). Of ends and means: Development policy assessment with human development and multiple causality. *Revista Desarrollo y Sociedad*, (83), 385-412.
- Goleman, D. (2001). An EI-Based Theory of Performance. En C. Cherniss & D. Goleman (Ed.). *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select For, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass. p. 27-44.
- García-Cabrera, A., Álamo-Vera, F., García-Barba, F., (2011) *Antecedentes de la resistencia al cambio: factores individuales y contextuales*. Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria,

- Edificio de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus Universitario de Tafira, 35017, Las Palmas de Gran Canaria, Canarias, España
- Gil Pérez, M. E. (2009) *La solución autónoma de conflictos laborales*. Universidad de Castilla – La Mancha. España
- Gómez Vélez, M. A. (enero-junio, 2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153.
- Griffin, K. (2001). Desarrollo humano: origen, evolución e impacto. *Ensayos sobre el desarrollo humano*, 25.
- Hernández, G. C. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas. *Pensamiento & gestión*, (16), 158-176.
- Hernández & Nava (2009). Gestión del conocimiento del capital humano en las pequeñas empresas. *Omnia*, 15(1), 162-177.
- Hernández Silva, F. E., & Martí Lahera, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *Acimed*, 14(1), 0-0.
- Jamaica F. (2015). Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. Bogotá DC, Colombia: FAEDIS
- Jiménez, M. F. C. (2018). Modelo para analizar la incidencia del capital social en el desarrollo humano en Bogotá, DC. *Criterio Libre*, 16(29), 183-202.
- Márquez R. J. (2006). *Introducción a la comunicación organizacional*. Puebla: Aprendizaje Global, S. C
- Martín Linares, X., Segredo Pérez, A. M., & Perdomo Victoria, I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Educación Médica Superior*, 27(3), 288-295.
- Mejía-Giraldo, A., Bravo-Castillo, M., & Montoya-Serrano, A. (2013). *El factor del talento humano en las organizaciones*. Ingeniería Industrial, 34(1), 2-11.
- Negrete, C. (2012) *Gestión del Cambio Organizacional*. Universidad Autónoma de Querétaro, México
- Picazzo Palencia, E., Gutiérrez Garza, E., Infante Bonfiglio, J. M., & Cantú Martínez, P. C. (2011). La teoría del desarrollo humano y sustentable: hacia el reforzamiento de la salud como un derecho y libertad universal. *Estudios sociales* (Hermosillo, Son.), 19(37), 253-279.

- Pina e Cunha, M. (2003-2004). "Gestión de los recursos humanos". DESDE
- Rengifo, G. (2014). *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional*. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/12780>
- Robbins (2004). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Prentice Hall. 7a. Ed. México
- Rodríguez T. (2005), *Clima organizacional y productividad: El papel inspirador de la supervisión*. Colombia: Consult C.A.
- Ruiz de Vargas, M., Jaraba Barrios, B., & Romero Santiago, L. (2011). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, 64-91.
- Sandoval, F., Miguel, V., & Montaña, N. (2008). *Evolución del concepto de competencia laboral*. In Ponencia presentada en el II Congreso de Calidad e Innovación en la Educación Superior.
- Sánchez de Armas, M., (2016). *Cultura y Comunicación Organizacional*. Universidad Iberoamericana, México. Pág. 39 - 64
- Teller, J. Q. (2010). Competencias laborales. Aproximación al estado del arte y su concepto. *Duazary*, 7(2), 274-281.
- Tobón, S., & Rojas, A. C. N. (2006). La gestión del conocimiento desde el pensamiento complejo: un compromiso ético con el desarrollo humano. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (58), 27-39.
- Togasi, P. G. (2013). La innovación requiere nuevas competencias laborales. PAAKAT: *Revista de Tecnología y Sociedad*, 3(5), 6.